
ورشة عمل للتدريب على المشتريات



الوكالة الامريكية للتنمية الدولية – المشروع الممول الثاني لتوجيه اقتصاد العراق

اعد هذا التقرير كل من السيد:

ريتشارد كوبيس

مستشار في قسم الكهرباء

شركة البيرنك بوينت

بغداد

تليفون: +1.703.994.4674

+964.(0)790.191.9596

البريد الالكتروني: richard.kupisz@ipaenergy.co.uk

هذا المستند محمي بموجب قوانين حقوق النشر للولايات المتحدة والدول الأخرى. وقد اعد من قبل شركة البيرنك بوينت BearingPoint بما فيهم من مستشاري البيرنك بوينت الفنيين والمتعاقدين العاملين بصورة مباشرة مع الشركة برعاية الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، رقم العقد 267-C-00-04-00405-00. إن هذا المستند وكل الصفحات المرفقة به هي حصرا لاستعمال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتعزيز أرائها المتعلقة بالموضوع الذي يتضمنه المستند. وبإستثناء ما تبين خلافه صراحة، فقد تم إعداد المعلومات التالية على أساس المعلومات المتوفرة علنا أو التي تم الحصول عليها من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ولم يتم التحقق منها أو فحصها بطريقة أخرى للتحقق من مدى صحتها أو اكتمالها أو جدواها المالي (عند التطبيق). ولذلك لا تتحمل شركة البيرنك بوينت ولا الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو الأشخاص الذين يعملون بالنيابة عنهما أية مسؤولية أو نفقات (بضمنها التكاليف القانونية أو أتعاب المحاماة) أو غرامة أو عقوبة أو ضرائب أو أضرار (مسؤوليات تضامنية) ناتجة عن استعمال أية معلومات يتضمنها هذا المستند.

شركة البيرنك بوينت – 2005 , كل الحقوق محفوظة

اليوم 1: ما هي المشتريات؟

- اغراض ورشة العمل
- ما هو التزود؟
- تحديد اهدافك
- العدالة والشفافية
- خيارات التزود
- عملية اجراء المناقصة (الجزء 1)
- مواضيع ساخنة

ورشة العمل هذه سوف:

- تصف الطرق الاساسية للتزود
- تصف كيف يمكنك تنفيذ مناقصة تنافسية
- تناقش كيفية التعامل مع بعض المشاكل النموذجية التي تظهر

اجراءات مناقصة فديك FIDIC مثال على كيفية اجراء مناقصة تنافسية

” التزود: هو الحصول على او اقتناء شيء ما“

(قاموس بلاك للقانون)

لإغراض ورشة العمل هذه, تعني شراء:

- البضائع او المعدات
- الخدمات
- البناء

بواسطة تنظيم القطاع العام

يمكن ان تستخدم عملية اجراء مناقصة تنافسية ايضا لجذب الاستثمار الخاص – مثال ذلك مناقصات IPO (مجهزو الكهرباء المستقلون) او خصخصة الموجودات المملوكة للدولة.

من المهم تحديد اهدافك منذ البداية

ما نوع الاهداف التي تود اقتراحها؟



السعر ليس الخيار الوحيد

- النوعية
- الوقت
- بعد خدمات البيع

من المحتمل ان يكون لك مشروع – اهداف محددة

- تحسين جباية الدخل 50%
- تبني تكنولوجيا قراءة العداد بواسطة جهاز محمول باليد
- تنصيب سعة توليد تصل الى الذروة
- طلاء بناية الوزارة باللون القرنفلي

يجب وضع الاهداف حسب الاولوية لتجنب الصراعات

الصراعات المحتملة.....

الوقت

النوعية

السعر

وقت التسليم

وقت التسليم

النوعية

السعر

مدة الضمان

يجب ان تتبنى عدد محدود من الاهداف (عادة 2-3)

عمل مناقصة تنافسية ذات شفافية خطوة ضرورية للحصول على افضل النتائج

- الضغط من مقدمي العطاءات الاخرين يشجع العروض التنافسية
- يحدد المشتري قوانين اللعبة
- يقوي سمعة العراق الدولية
- على الارجح اقل عرضة للمسائلة فيما بعد

.....و لإعادة بناء الثقة في العراق

لكن في بعض الاحيان يكون تحقيق هذا اصعب مما يبدو

كيف يمكن تحقيق ذلك؟

العدالة

- فتح مناقصة – أي مقدم عطاء ممكن ان يشارك
- معاملة كل مقدمي العطاءات سواء:
 - نفس المعلومات.....
 - في نفس الوقت
- نفس الفرص في زيارات الموقع واللقاءات
- نفس المعايير لتقييم كل العطاءات
- محاربة الفساد بشكل فعال

يجب ان يكون هناك ”حقل مستو للعب“ (الكل سواسية) – أي مقدم عطاء مؤهل ممكن ان يفوز

- عمل مناقصة واضحة, اتصالات جيدة
- نفس المعلومات.....
-في نفس الوقت
- توزيع اجوبة اسئلة أي مقدم عطاء للكل
- اعلان المناقصة بشكل واسع
- معايير تقييم واضحة وموضوعية توزع لكل المشتركين
- السماح لمقدمي العطاءات بإبداء ملاحظاتهم حول قوانين المناقصة
- يمكن لمقدمي العطاءات والناس حضور افتتاح المناقصة
- اصدار صحفي/العلاقات العامة لإشهار المناقصات
- توفير اكبر قدر ممكن من المعلومات
- تبليغ مقدمو العطاءات عن أي مستجدات في المناقصة, شرح أي تأخير
- الالتزام بقوانين المناقصة
- تجنب تغيير رأيك او التراجع عن القرارات
- مشاوره بقيه مقدمي العطاءات في حالة عمل أي تغيير لغرض الاتفاق

هناك عدة خيارات متنوعة متوفرة

مناقصة
تنافسية
دولية

مناقصة
تنافسية
وطنية

” تسوق “

عطاء معلن

عقد
طلب

اختيارك لأي من هذه الخيارات يعتمد على الوضع المعين

ماذا	إجراء مناقصة رسمية, الإعلان عنها دوليا, مفتوحة لأي مقدم عطاء بغض النظر عن امتلاكه لمكاتب محلية
متى	للمشاريع الكبيرة والمعقدة, أو عندما لا تتوفر المعدات والخدمات محليا, أو لا يوجد هناك منافسة محلية كبيرة
الفوائد	<ul style="list-style-type: none"> ✓تنافس أكثر ✓اختيار أوسع للمجهزين ✓الدخول إلى البضائع أو الخدمات أو التكنولوجيا الغير متوفرة محليا ✓شفافية أكثر ✓تحسين سمعة العراق الدولية
المضار	<ul style="list-style-type: none"> ✗تأخذ وقت أطول للاكمال ✗تكلفة إدارة أعلى ✗مناقصة معقدة أكثر ✗عادة يجب أن تدير المناقصة باللغة الانكليزية ✗الصورة الجانبية: إساءة إلى سمعة الوزارة و إلى سمعة العراق عند حصول أي خطأ

هذا هو الخيار المفضل للمشاريع الضخمة

ماذا	إجراء مناقصة رسمية, حصرا للمجهزين المحليين
متى	إذا كانت البضاعة أو الخدمة متوفرة محليا فقط, إذا كانت ارخص, إذا كان حجم العقد صغيرا, إذا كانت مضار المناقصة الدولية أكثر من فائدها
الفوائد	<ul style="list-style-type: none"> ✓ممكن أن تكون أسرع من المناقصة الدولية, مع عبء إداري اقل ✓ممكن ادارتها باللغة العربية ✓إمكانية الحصول على سعر أفضل للخدمات والبضائع ✓ممكن أن تستخدم لتعزيز المشاريع المحلية ✓تستطيع الشركات الدولية المشاركة إذا كانت تمتلك مكتب محلي
المضار	<ul style="list-style-type: none"> ✗تقلل التنافس – احتمالية الحصول على نتائج (صفقة) سيئة ✗ادخار التكلفة والوقت قد لا يكون كبيرا – لازال هناك الحاجة لعمل مناقصة تنافسية ✗احتمالية الافتقار إلى الشفافية (التصورات\ السمعة)

ماذا	عملية رسمية , كتابة الأسعار تتم بعد الاطلاع على أسعار ثلاث مجهزين على الأقل
متى	للمتوفر بسهولة, سلع الرفوف, السلع القياسية, قيمة صغيرة او اعمال بسيطة
الفوائد	<ul style="list-style-type: none"> ✓سرعة التنفيذ ✓عبء إداري اقل ✓تكلفة قليلة للوزارة ولمقدمي العطاءات
المضار	<ul style="list-style-type: none"> ✗لا يتلاءم مع الفقرات (الغير قياسية) الكبيرة والمعقدة ✗لا يتلاءم مع الكثير من أنواع الخدمات ✗احتمالية الافتقار إلى الشفافية

ماذا	دعوة شركة واحدة أو مجموعة شركات بشكل مباشر لطرح عطاء, بدون عمل إعلان أو طلب مؤهلات
متى	إذا كان هناك عدد قليل من الشركات القادرة على تجهيز الخدمات و السلع, وإذا كان كل المجهزين معروفين بالنسبة لك أو إذا كان المشروع طارئ ولا يوجد وقت كاف لعمل مناقصة كاملة
الفوائد	<ul style="list-style-type: none"> ✓ أسرع من عمل مناقصة كاملة ✓ عبء إداري أقل ✓ تكلفة قليلة للوزارة ولمقدمي العطاءات
المضار	<ul style="list-style-type: none"> ✗ منافسة أقل تعني صفقة سيئة ✗ خطر فقدان المجهزين المؤهلين ✗ خطر تضمين المجهزين الغير مؤهلين ✗ الانتقال إلى الشفافية – قد يحتاج المجهزون بسبب إبعادهم من القائمة ✗ خطر سمعة العراق

ما لم يكن الوقت عاملاً مهماً فمن الأفضل تجنب هذا الخيار

ماذا	تستخدم المناقصة التنافسية لاختيار جهاز جيد أو أكثر و اختيار الأسعار القياسية المناسبة, أو طلب السلع والخدمات عند الحاجة إلى ذلك
متى	أفضل للفقرات القياسية (مثلا الثابت) أو الخدمات (مثل الاستشارة) أينما كان مستوى الطلب متغير وممتد على مدار السنة. يستخدم منظم كهرباء المملكة المتحدة العقود الطويلة للدراسات الاستشارية
الفوائد	<ul style="list-style-type: none">✓ تحدث المنافسة عند بداية المدة, لا يوجد تأخير أكثر✓ لازال هناك استخدام للمناقصة التنافسية لوضع ضغط على الأسعار✓ مرونة – يمكنك طلب الخدمات والسلع عندما تحتاج إلى ذلك
المضار	<ul style="list-style-type: none">✗ مجال محدود للاستخدامات – غير جيد للمشاريع الكبيرة والمعقدة✗ عند بدا المدة, تحتاج لمعرفة ماذا سيكون الطلب المرجح

اختيار الخيار المناسب يعتمد على الحالة المعينة و اهدافك

الخدمات	المعدات	البناء	متوفر محليا؟	الوقت	التكلفة	صعوبة المشروع	
✓✓	✓✓✓	✓✓	غير ضروري	طويل	عالية	عالية	مناقصة تنافسية دولية
✓✓	✓	✓✓✓	نعم	طويل	متوسطة الارتفاع	متوسطة الصعوبة	مناقصة تنافسية وطنية
xxx	✓✓✓	xxx	نعم	قصير	متوسطة الانخفاض	متوسطة السهولة	تسويق
✓	✓	✓	غير ضروري	متوسط	متوسطة	أي	عقد المباشر
✓✓	✓	xxx	نعم	قصير	منخفض	منخفض	عقد طلب

من المهم تذكر هذه النقاط

كلما كانت هناك منافسة اكثر سيكون من الممكن الحصول على افضل صفقة

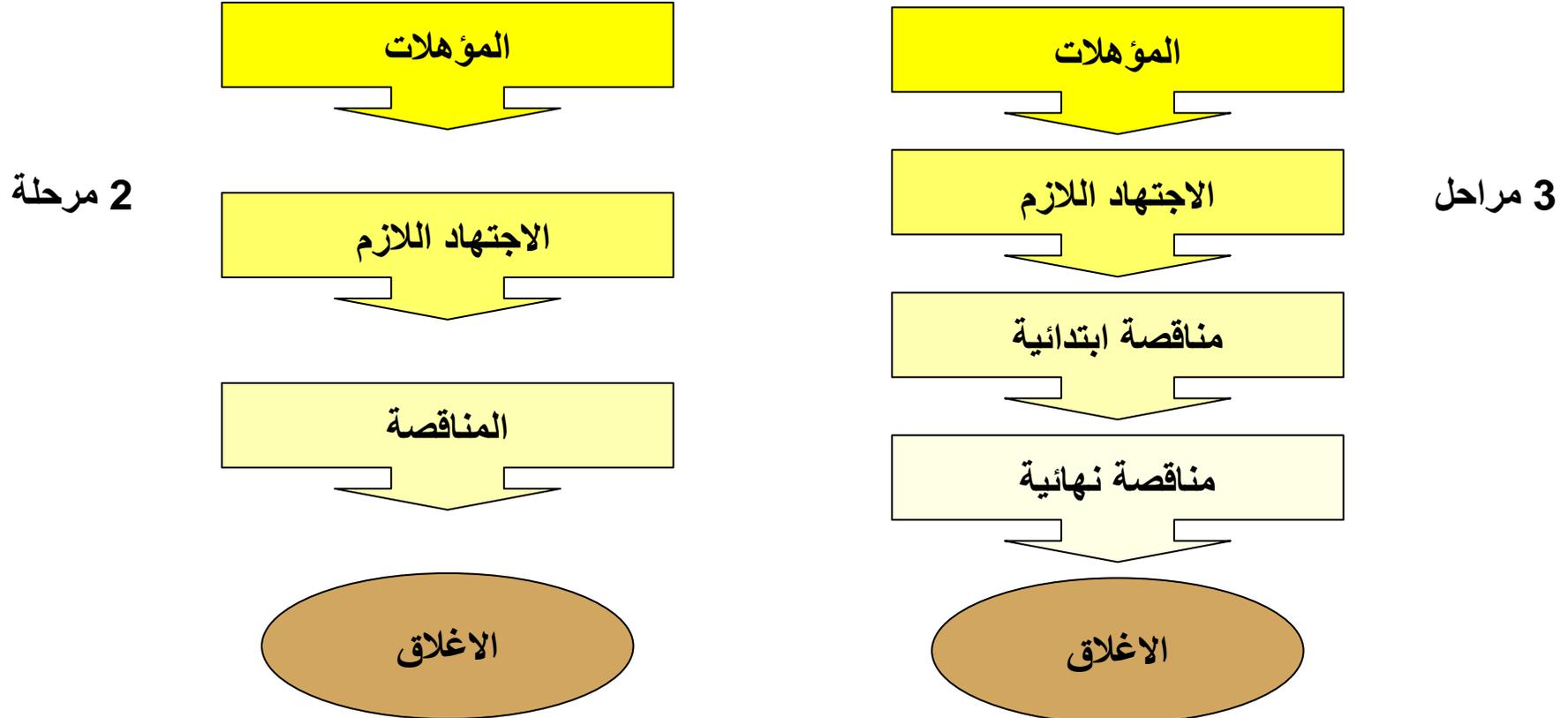
لكن

ستكلف مقدمو العطاءات المشاركة في المناقصة – اقل فرصة للفوز تعني انه اقل جاذبية

ان استخدام مرحلة التأهيل لاستبعاد مقدمي العطاءات الغير مؤهلين هي خطوة مفيدة لكلا الطرفين

التمرين 1

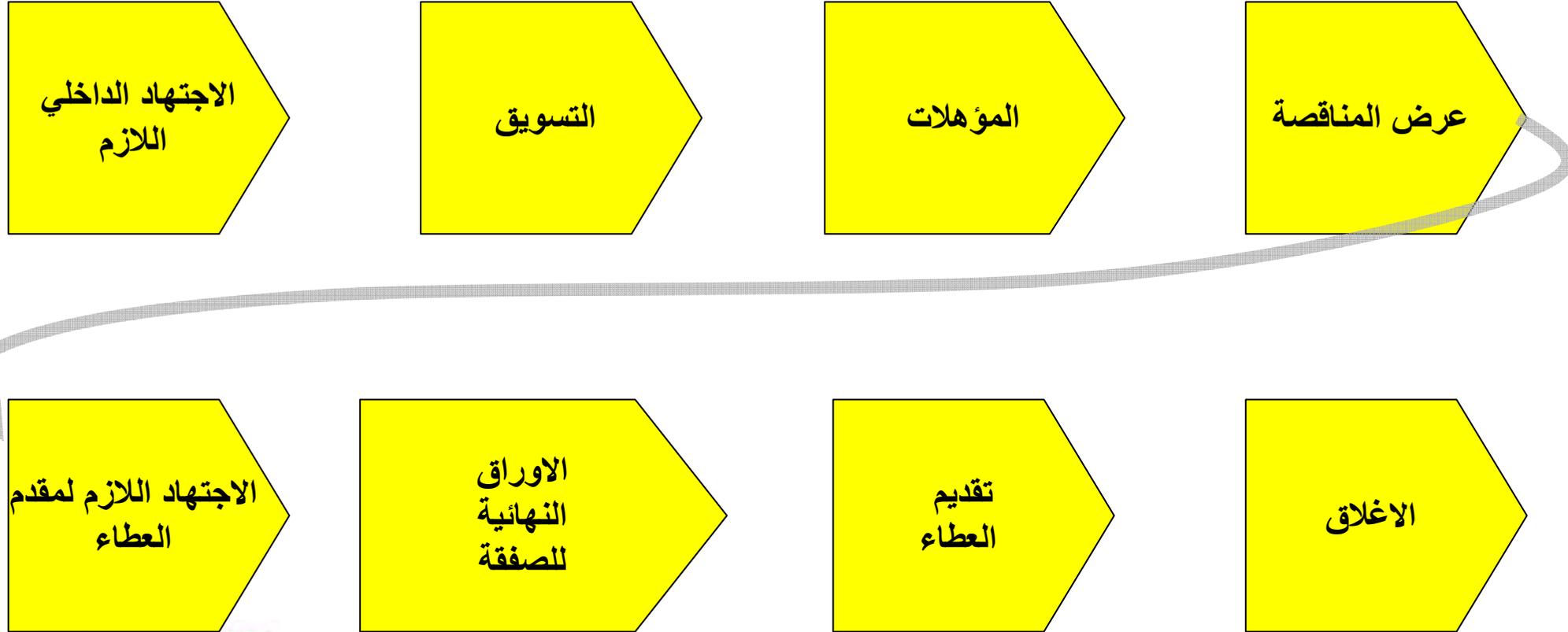
تتضمن المناقصة التنافسية القياسية مرحلتين: المؤهلات والعطاء



يمكن استخدام الثلاث مراحل للمناقصات المتعلقة بالبناء الضخم او عندما يكون عدد مقدمي العطاءات

كبير

المراحل الرئيسية للمناقصة



قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
1.0 تعيين استراتيجية المشروع	اتفاق: ➤ منهج التزود ➤ الجدول الزمني	

يجب تحديد اهداف المشروع في هذه المرحلة

الحاجة الى تنفيذ الاجتهاد الداخلي اللازم

يجب عمل الترتيبات الادارية:

- توظيف مستشارون
- لجنة قيادة\ او مجموعة العمل
- من منفذ المناقصة؟ ومن هو الذي تكتب له التقارير؟

وضع جدول زمني ذو دلالة في هذه المرحلة – التأخير صفة شائعة للمناقصات الضخمة – لا يمكن التنبؤ بالوقت اللازم للمفاوضات

في المناقصات الضخمة, من الافضل تعيين مستشارون ذو خبرة

- الاتصال بمقدمي العطاءات المحتملين
- معرفة كيفية عمل مناقصة تنافسية ذات شفافية
- كتابة قائمة بالأوراق الاساسية و المتعاقدين الاساسين
- لوم احد ما اذا سرت الامور بشكل خاطئ

من المحتمل ان تحتاج الوزارة الى مستشار مالي (خبير صفقات) ومستشار قانوني دولي: ومن المحتمل ايضا ان تجلب: مستشار قانوني محلي, محاسبين, خبراء تقنين, مساحين.

- تعيين مستشارون بواسطة مناقصة تنافسية
- سوف يتم دفع اجور اتعاب ثابتة وغالبا اجور نجاح متغيرة والتي تعتمد على اكمال المناقصة

مهام المتعاقد	مهام	قسم فديك FIDIC
	<p>تحضير:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ خطاب دعوة ➤ معلومات حول المؤهلات ➤ معلومات عن المشروع ➤ استمارة المؤهلات 	2,1 تحضير اوراق المؤهلات

من الممكن جمع هذه الاوراق على شكل طلب خاص بالمقترحات (عطاء) او دعوة لتقديم المؤهلات تستخدم FIDIC استمارات قياسية لتقديم المؤهلات – اسهل في المراجعة وفي مقارنة التقديمات

يجب عدم وضع اجور لاستمارة العطاء – الغرض هو الحصول على اكبر قدر ممكن من مقدمي العطاءات

- استعراض قانوني – القوانين, التنظيمات, قضايا المحكمة
- استعراض مالي – الحسابات, الانظمة, التقييم
- استعراض تقني – التكنولوجيا, العمليات, الرخص, البنى التحتية, الموقع

- ستستخدم المعلومات المجموعة في هذه المرحلة في اوراق المناقصة
- تساعد في تحديد مجال المناقصة – ماذا تحتاج من مقدم العطاء الراجح ان يقدم؟
- تحديد المشاكل وحلها او تعديل العطاء
- جمع المعلومات وتزويد مقدمو العطاءات بها

مهام المتعاقد	المهام	قسم فذك FIDIC
	<p>اعلان:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ صاحب المشروع (مثلا الوزارة) ➤ مختصر عن المشروع : المجال, الموقع, الوقت, التمويل) ➤ تواريخ اصدار اوراق المناقصة, تقديمات العطاء ➤ تعليمات عن عملية تقديم المؤهلات ➤ متطلبات التأهيل ➤ تاريخ تقديم المؤهلات 	<p>2,2 دعوة لتقديم المؤهلات او طلب لتقديم المقترحات (العطاء)</p>

الغاية من ذلك جذب اكبر عدد ممكن من مقدمي العطاءات

لإبلاغ مقدمو العطاءات عن الفرصة ومتابعتهم للمشاركة في المناقصة

- الاعلان في الصحف المتخصصة بالتجارة
- الاعلان في الصحف المحلية
- الاعلان في الصحافة العالمية (مثل فايننشيل تايمز, ايكونمست, هيرالد تريبن العالمية)
- مواقع الانترنت الخاصة بالحكومة والوزارة
- مواقع الانترنت المتخصصة
- اصدار اعلان صحفي

- مقابلات مع الوزراء على التلفزيون والراديو
- "اعلانات الطرق" – عروض تقديمية في الدول التي يوجد فيها مقدمي عطاءات مرجحين
- اتصالات شخصية او اتصالات مباشرة مع مقدمي العطاءات
- السفارات العراقية في الدول الاخرى
- السفارات الاجنبية في العراق

التمرين 2: جلسة نقاش

انت الان تقوم بإدارة مناقصة لبناء 10 محطات فرعية للكهرباء ذات فولتية واطئة

1. ما هي المعلومات التي تود تضمينها في الاعلان؟
2. اين ستقوم بالإعلان؟

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
2,3 اصدار وتقديم اوراق المؤهلات	اصدار استمارة تقديم المقترحات. طرحها: ➤ التنظيم والتركيب ➤ خبرة في عمل المشروع وفي الاقليم ➤ توفر المصادر* (التقنية , الادارية, العمل, المصنع) ➤ بيانات مالية ➤ التزامات خاصة بعقود حالية* ➤ التاريخ القضائي* الاقرار بالاستلام	طلب استمارة لتقديم المقترحات (عطاء) اكمال وتقديم اوراق المؤهلات

الهدف في هذه المرحلة هو ملاحظة فيما اذا كان للمتعاقدين القدرة على اداء العمل – لا تسال عن الطريقة او المواصفات او الاسعار

* ذات صلة اكثر بالمشاريع الهندسية او البناء

انها ورقة تسويق – تجعل المناقصة تبدو وكأنها فرصة جذابة لمقدمي العطاءات

تتضمن المحتويات:

- خلفية عن المناقصة – لماذا تقوم بذلك؟
- الاهداف – ماذا تتوقع ان تحقق؟
- دعوة – طلب صريح للتعبير عن الفائدة
- المجال – قم بوصف ماذا تشتري الان (بناء, معدات, خدمات..... الخ)
- المناقصة – صف العملية , دلالة للوقت
- معايير التأهل
- عملية التأهيل – عدد النسخ, لغة التقديمات وتاريخ اخر موعد لتسلم العطاء, وقت التقديمات, عنوان لإرسالهم اليه

إذا كنت تستخدم استمارة قياسية للتقديم يجب ذكر ذلك

- تريد تأهيل اكبر عدد ممكن من مقدمي العطاءات لزيادة المنافسة
- تريد استبعاد مقدمو العطاءات الغير مؤهلين والمضيعين للوقت
- ليس اكثر من 5 معايير
- التركيز على خبرة المتقدمين للمشاريع المشابهة وقوتها المالية
- يجب ان تكون التقديمات سهلة التحضير من قبل المتقدمين – لا تسال عن أي طرق مقترحة او خطة المشروع في هذه المرحلة

المشاركة في المناقصة تكلف مالا – اذا قمت بجعلها باهظة الثمن مبكرا فسينسحب المتقدمون

مهام المتعاقد	المهام	قسم فديك FIDIC
	استعراض المؤهلات مقابل معايير التأهيل: ➤ هيكل الشركة/اتحاد الشركات ➤ الخبرة ➤ المصادر ➤ القدرة المالية ➤ الصلاحية العامة	2,4 تحليل المؤهلات التي تحتويها التقديمات

الغرض من هذا تأهيل اكبر عدد ممكن من مقدمي العطاءات لزيادة الضغط التنافسي ولكن استبعاد مضيعو الوقت ايضا لا تعول بشكل كامل على تقديماتهم – هناك احتمالية عمل فحوصات مستقلة للتحقق من مؤهلات مقدمي العطاءات المحتملين

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
2,5 اختيار مقدمو العطاءات	اعداد قائمة بأسماء مقدمي العطاءات	

اعتمادا على نوع المشروع, القائمة التي تحتوي على 3-7 شركات كافية لضمان الحصول على منافسة اكثر من ذلك تعتبر مخاطرة في ابعاد مقدمي العطاءات المحتملين

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
2,6 ابلاغ مقدمو العطاءات	ابلاغ مقدمو العطاءات الموجودين ضمن القائمة ابلاغ الشركات التي اخفقت ان تدرج ضمن القائمة	اقرار باستلام البلاغ والتأكيد على انهم ينون المشاركة في المناقصة

انها لممارسة جيدة ابلاغ الخاسرين والشركات الموجودة ضمن القائمة
لكن كن مستعدا لمواجهة احتجاجات من قبل الشركات التي لم تصنعها
لا تغير رأيك استجابة لاحتجاجاتهم

اليوم 2: ادارة مناقصة تنافسية

- عملية اجراء المناقصة (الجزء 2)
- مواضيع ساخنة
- موجز للوثائق الاساسية
- مشاكل عملية مشتركة
- جدول زمني
- العلاقات العامة
- بعد المناقصة

مهام المتعاقد	المهام	قسم فديك FIDIC
	<ul style="list-style-type: none"> هيكل الشركة\اتحاد الشركات ➤ خطاب دعوة للمناقصة ➤ تعليمات المقدمي العطاءات (قوانين المناقصة) ➤ شروط العقد (العقود الاولية) ➤ اوراق المناقصة و الملحق ➤ المخططات* ➤ قوائم الكميات* ➤ معلومات اضافية (مذكرة تفاهم) ➤ بيانات المعلومات (غرفة البيانات) 	3,1 تحضير اوراق المناقصة

يجب ان يكون هدفك هو توفير كل المعلومات التي يحتاجها مقدم العطاء لإعداد العطاء

* ذات صلة اكبر بالمشاريع ذات المعدات المعقدة والبناء

تحمل بعض المناقصات مقدمو العطاءات اجورا للدخول – لكي:

- تغطي الكلف الادارية وعملية ادارة المناقصة
- تجعل مضيعو الوقت ومقدمو العطاءات الغير مؤهلين يعدلون عن المشاركة

لكن:

- اذا كانت الاجور عالية او غير متناسقة مع المناقصة فان ذلك سيؤدي الى استبعاد مقدمو العطاءات المحتملين
 - ان مرحلة المؤهلات و شروط المناقصة ممكن ان تستخدم كوسيلة لتصفية مضيعو الوقت بدون استبعاد مقدمو العطاءات الحقيقيون
 - هناك خيار واحد لأخذ اجور على اوراق المناقصة
- في اغلب المشاريع, مضار اجور المناقصة يغلب فوائدها – فقط تستخدم ل:

- في المناقصات المعقدة والضخمة التي ستكون مكلفة
- في المشاريع الضخمة التي من المتوقع ان تولد الكثير من المطالب من مقدمي العطاءات

يجب ان لا يكون هدفك جمع ارباح من تحميل مقدمو العطاءات اجور المشاركة في المناقصة

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
3,2 اصدار اوراق المناقصة	اصدار اوراق لمقدمي العطاءات المؤهلين	اقرار بالاستلام

اذا كانت المعلومات الموجودة في اوراق المناقصة حساسة, يجب على مقدمي العطاءات توقيع اتفاقية ثقة قبل استلامها على مقدمي العطاءات قبول قوانين المناقصة (سواء كانت ضمنية او واضحة) قبل اعطائهم المعلومات او السماح لهم بتقديم العرض

يجب توقيع هذه الاتفاقية قبل تسليم مقدمي العطاءات أي معلومات سرية بشكل تجاري

تتضمن المحتويات:

- تعريف معلومات الثقة
- التزام على مقدم العطاء بان لا يكشف هذه المعلومات لأي شخص اخر (ليسوا مستشاريه) ما لم تكن معلنة مسبقا
- صيغة الاتفاق – عادة تمتد 2-5 سنوات بعد اكمال المناقصة

سيصر بعض مقدمو العطاءات على المفاوضة على الاتفاقية – يجب على كل مقدمي العطاءات توقيع نفس المستند وأي تغييرات يجب ان تبقى ضمن الحد الادنى

اصدار مفصل اكثر لطلب تقديم الاقتراحات – لا زالت وثيقة تسويق

تعتمد المحتويات على الصيغة المحددة

يمكن ان يتضمن مشروع بناء الاتي:

- الملخص التنفيذي – يتضمن النقاط الاساسية لعملية البيع الخاصة بالصيغة
- خلفية البلد – معلومات عن العراق
- خلفية عن القطاع – معلومات عن القطاع ذي الصلة (الكهرباء مثلا)
- فصول تصف صفات محددة عن المناقصة – مثلا بيع الشركة يتضمن: وصف الموجودات, العمليات, استعراض مالي, استعراض قانوني, قوة العمل, تقنية المعلومات والأنظمة
- خلاصة التشريع ذو العلاقة (اذا كان ضروريا)
- عملية اجراء المناقصة – خلاصة عن الاجزاء ذات العلاقة بقوانين المناقصة متضمنة الجدول الزمني

يجب ان تحتوي مذكرة المعلومات على حق تتصل لحماية جهة الاصدار من أي اجراء قانوني في المستقبل

في حين ان جهة الاصدار قد اتخذت كل الخطوات المعقولة لضمان دقة محتويات هذا المستند, إلا انه من غير الممكن لأي شخص (بضمنهم الاطراف الثالثة) الاعتماد عليه مطلقا. ان جهة الاصدار غير مسؤولة قانونيا عن أي ضرر يصاب به مقدم العطاء او يدعيه هو او أي شكاوى قد تثار او عن أي اعتماد ممكن ان يوضع على أي جزء او أية اجزاء ضمن هذا المستند.

على المستثمرين المتوقعين القيام بالاجتهاد اللازم بأنفسهم وقيادة عملية التحقيق والبحث المتعلقة بالموضوع المطروح قبل اتخاذ أي اجراء معتمدين فيه على أي معلومات يتضمنها هذا المستند. ان جهة الاصدار تتصل عن أي التزام او واجب (سواء كان في العقد او غيره) تجاه مقدم العطاء.

ان مقدم العطاء غير مؤهل للتعويل على أي فقرة متضمنة في الاعداد لمذكرة المعلومات هذه او خلال عملية جذبهم لهذه المناقصة او الاعتماد عليها كأساس في اجراء العطاء او تطوير المشروع.

اما ما يخص تقديم مقترح في طلب تقديم المقترحات (العطاء), يؤكد كل مقدم عطاء بأنه يفهم ويقبل ويتفق مع جهة الاصدار على هذه الصفحة, ويتفق ايضا على انه لا يوجد أي شيء في أي من الفقرات المكتوبة في طلب تقديم المقترحات (العطاء) او في البيانات (سواء كانت شفوية او مكتوبة من قبل أي شخص او طرف) سيكون له التأثير على ابطال حقوق التنصل لجهة الاصدار والمحددة في هذه الصفحة.

او "قوانين المناقصة" – واحدة من اهم الوثائق الخاصة بالمناقصة – تصف كيفية اجراء المناقصة وتتضمن حماية لجهة الاصدار (الوزارة)

- وصف عملية اجراء المناقصة والجدول الزمني
- ترتيبات شركة الاتحاد
- بنود ضد الفساد وضد التواطؤ
- يدفع مقدم العطاء تكاليفه الخاصة
- هيكل ومحتويات المناقصة
- مؤتمر لمقدمي العطاءات – زيارات الموقع
- فتح وتقديم العطاء
- اوزان ومعايير التقييم
- الحق لإلغاء المناقصة
- نماذج للوثائق القياسية

يجب ان تحتوي على كل المعلومات الاضافية التي من المحتمل ان تكون ذات صلة بمقدمي العطاءات

- لم تعد غرفة ذات الة نسخ فوتوغرافية
- تجهز المعلومات اما عن طريق:
 - قرص CD ROM او
 - على مواقع انترنت امنة

من المهم تضمين اكبر قدر ممكن من المعلومات لتقليل خطر الاجراء القانوني لاحقا او شكاوى الضمان من قبل مقدمي العطاءات مدعين انهم لم يتلقوا شيئا مهما

قسم فديك FIDIC	Tasks	مهام المتعاقد
3,3 زيارات موقع	تعيين تاريخ ووقت معين للزيارات	طلب زيارة موقع
	زيارات الموقع: يجب على المستخدم مصاحبة مقدم العطاء	

لبعض انواع المناقصة (خدمات الاستشارة او الخصخصة) يمكن ان يكون لديك ايضا:

- زيارات فردية , تتضمن عروض تقديمية من قبل الاشخاص ذوي العلاقة , لقاءات وفرصة لطرح الاسئلة
- مؤتمر خاص بمقدم العطاء, حضور كل مقدمي العطاءات معا

غالبا ما يشعر مقدم العطاء بارتياح لحصوله على زيارات فردية
يجب اعطاء مقدمو العطاءات نسخ من الاسئلة المطروحة واجوبتها

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
3,4 تساؤلات مقدمو العطاءات	اصدار الوثائق لمقدمي العطاءات المؤهلين	
(أ) طريقة المراسلة	اعداد الاجوبة لأسئلة مقدمي العطاءات	طرح الاسئلة بكتابتها بتاريخ ثابت
(ب) مؤتمر لمقدمي العطاءات	الرد على الاسئلة المطروحة خلال المؤتمر ارسال ملخص لوقائع المؤتمر لكل مقدمي العطاءات	التأكيد على الحضور اقرار بالاستلام

يمكن استخدام كلا الخيارين – يمكن ان يكون لمقدمي العطاءات اسئلة اضافية بعد المؤتمر من المفيد لك تقديم اكبر قدر ممكن من المعلومات

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
3,5 ملاحق لوثائق المناقصة	اصدار أي ملحق او اجوبة لأسئلة مقدمي العطاءات	اقرار بالاستلام

عند تغير قوانين المناقصة سيكون من المرونة اكثر استخدام التوضيحات بدلا من الملاحق من الممكن اخذ الملاحظات على العقود الاولية وإصدار مسودات اضافية – ممكن ان يساعد في تقليل الوقت المخصص للمفاوضات

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
3,6 تقديم وتسليم العروض	تعيين وقت وتاريخ الاستلام اقرار بالاستلام ارجاع العروض الغير مفتوحة المتأخرة	طرح العطاء

تجنب الاغراء لفتح العروض المتأخرة او التي تحتوي على عنوان غير صحيح, حتى لو لم يكن مقدم العطاء السبب في ذلك (مثلا التسليم المتأخر من قبل الساعي)
من الممكن ان يقوم مقدمو العطاءات بتسليم العروض بأنفسهم

غالبا ما تطالب المشاريع الضخمة سند عطاء او ضمان من مقدمي العطاءات

الغرض من ذلك جعل المناقصة تبدو اقل جاذبية لمضيبي الوقت وإعطاء مقدمو العطاءات المفضلين فرصة محفزة للموافقة وتوقيع العقود

السند (عادة هو ضمان من البنك) دفع مبلغ ثابت للمستخدم (مثلا الوزارة) في حالة فشل مقدم العطاء مطابقة التزامات معينة :

- استجابة العرض لقوانين المناقصة
- تعهد بالتفاوض بحسن نية اذا تم اختياره
- تعهد بالحفاظ على صيغ عروضهم
- عدم التواطؤ او الفساد او الرشوة

من المحتمل ان يطلب من مقدم العطاء الرابع تبديل سند العطاء بسند اداء والذي سيهمل اذا فشلوا في بدا المشروع

ان اجراء عملية مناقصة فديك FIDIC تتضمن نموذجا لسند العطاء

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
4,1 فتح العروض	افتتاح عام او حصري: ➤ اعلان وتسجيل اسماء مقدمي العطاءات و الاسعار ➤ اعلان وتسجيل مقدمي العطاءات الغير مؤهلين	حضور الافتتاح الخاص بالعروض

في اغلب المناقصات , عمل افتتاح حصري (يضم مقدمو العطاءات فقط) كاف يستخدم الاصدار الصحفي لإبلاغ الناس بعدد و (ربما) اسماء مقدمي العطاءات

غالباً ما يقوم مقدمو العطاءات بتشكيل اتحاد شركات
تسمح لهم بتقديم مجال كامل من الخدمات

الدخول الى التمويل

من المحتمل انهم يستخدموها لتقليل التنافس

يجب ان تعرف:

- من المسؤول؟
- من هم الاعضاء؟
- من له التخويل ليقوع؟
- ما هي الترتيبات بين الاعضاء؟
- هل سينهار اتحاد الشركات بعد الفوز؟

هل ستقبل بتغييرات لاتحاد الشركات قبل طرح العروض؟

في العقود الضخمة, على اتحاد الشركات تشكيل كيان قانوني

مهام المتعاقد	المهام	قسم فديك FIDIC
	التأكد من ان العروض مطابقة لمتطلبات قوانين المناقصة رفض العطاءات التي لا تنطق مع القوانين	5,1 استعراض العروض ("امثال")

رفض – العطاءات التي لا تحتوي على كل الوثائق الضرورية او سند العطاء , او التي لم تختم او تعنون بشكل صحيح

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
5,2 العروض التي تحتوي على تبديلات	تقييم التبديلات البحث عن التوضيحات تصنيف العروض	اعطاء توضيحات كما هو مطلوب

مناسبة اكثر لمشاريع البناء – من المحتمل ان يجد مقدمو العطاءات طريقة افضل لتحقيق اهدافك
ممكن ان تسمح قوانين المناقصة وبشكل واضح ” المقترحات البديلة“ – لازال, يجب على مقدمي العطاءات طرح
عطاء خاضع لقوانين المناقصة ولكن رغباتهم في تنفيذه ستنعكس في السعر

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
5,3 الحكم على العروض 5,4 رفض العروض	تقييم العروض حسب معايير التقييم طلب توضيح عند الحاجة الى ذلك التأكد من وكالة التمويل (اذا كان ضروريا) رفض العروض الغير مطابقة ونصح مقدمو العطاءات الخاسرون *	اعطاء توضيحات

* فقط عندما تكون العروض غير مطابقة (مثلا اذا فشلت في مطابقة الحد الادنى للنتيجة التقنية). عادة ما يُوجَل النقاش مع الخاسرين حتى تكتمل المفاوضات مع مقدم العطاء الرابع.

يجب عليك اعداد تقرير تقييم والحصول على كل المقترحات الضرورية قبل ابلاغ مقدم العطاء الرابع

عادة ما تتكون المقترحات من جزئين

- المقترح المالي: السعر وجدول الدفعات والقضايا المتعلقة
- المقترح التقني: طريقة تنفيذ المشروع, التكنولوجيا والأنظمة, خطة المشروع, خبرة الكادر الاساسي المقترح لتنفيذ المشروع

يجب ان تكون صيغ العروض موجودة ضمن قوانين المناقصة – تجعلها اسهل في تقييم ومقارنة العطاءات .

اذا كانت السمات التقنية مهمة فمن الافضل وضع مجموعة من النقاط الرئيسية (شرط المرور) للمقترح التقني – فقط العروض التي تنجح في اختبار التقييم التقني تخضع بعد ذلك للتقييم المالي في تلك الحالة يجب عليك عدم فتح المقترح المالي إلا بعد اكتمال التقييم التقني

الغرض من ذلك هو تجنب موقف ان تكون مجبرا على اختيار العرض ذي النوعية المنخفضة او الرخيصة

سيكون من المفيد ان تسمح لمقدمي العطاءات اقتراح طرق بديلة لتحقيق اهدافك التي من المحتمل انها لم توضع في الاعتبار.

سوف يتضمن:

- تكنولوجيا جديدة
- منهجية مختلفة
- مواصفات بديلة
- صيغ دفع مختلفة

من المحتمل انك ترغب السماح بالعروض البديلة في قوانين المناقصة – لازل واجبا على مقدمي العطاءات تقديم عطاء (وحتى البديل) يطابق قوانين المناقصة
انت من يقرر السماح بتقديم العروض البديلة

لا تكرر معايير التأهيل – انت من يقوم الان بتقييم العطاء وليس مقدم العطاء
يجب ان تلاءم المعايير اهدافك للمناقصة لترتيب حوافز مقدمي العطاءات مع ما لديك
يجب ان تكون المعايير موضوعية وقابلة للقياس (اذا امكن) لجعل التقييم اسهل وأكثر شفافية
تحديد اوزان كل معيار - الاكثر اهمية يحصل على الوزن الاعلى
ليس اكثر من 6 معايير

المعايير الموضوعية تجعل من السهل مقارنة العروض - مقدمو العطاءات الخاسرون لن يكونوا قادرين على تحدي النتيجة

التمرين 3:

تقييم العروض المالية

مواضيع ساخنة:

توزيع علامات للعرض المالي (تحتسب عادة من 100)
السعر الأدنى (او الأعلى اذا كانت هناك عملية بيع لشيء ما) يحصل على علامات اعلى
تعطى علامات للعروض الاخرى نسبة الى افضل سعر باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{النتيجة} = \frac{\text{السعر}}{\text{السعر}} \times 100$$

الشراء

النتيجة a = نتيجة لمقدم العطاء

السعر a = السعر المطروح من قبل مقدم العطاء

السعر b = افضل سعر مقدم

$$\text{النتيجة} = \frac{\text{السعر}}{\text{السعر}} \times 100$$

البيع

اجعله سهلاً: سوف يلعب مقدمو العطاءات لعبة الارقام اذا كان المقترح المالي معقد جدا
توقيت الدفع ذو علاقة – ان العرض الأدنى الذي يتطلب دفع مقدم قد يكلف اكثر.

■ حدد جدول الدفع بنفسك

■ قم بعمل خصم للدفعات المرحلية للحصول على رقم واحد بسعر اليوم

التمرين 4:

قسم فداك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
6,0 منح العقد	اقرار العقد الممنوح , بعد جلسة النقاش الخاصة بالمنح اذا كان ضروريا	الحضور الى جلسة النقاش الخاصة بالمنح الاولي اذا كان مطلوبا

تستخدم فداك FIDIC عقود قياسية لمشاريع البناء

في المناقصات المعقدة اكثر , من المحتمل ان تحتاج الى مفاوضة مقدم العطاء الفائز بخصوص وثائق المناقصة النهائية

ممكن ان تكون المفاوضات مستهلكة للوقت ومكلفة – تجنب ذلك قدر الامكان

حالما تختار مقدم العطاء الرابع ستخسر الضغط التنافسي من مقدمي العطاءات الاخرين من المحتمل ان يحاول مقدمو العطاءات استخدام المفاوضات لتغيير صيغ الصفقة بشكل كامل

يمكنك تقليل المفاوضات:

- استخدم عقود قياسية (مثلا فديك FIDIC او نماذج البنك العالمي)
- انهاء العقود خلال عملية بذل الجهد اللازم لمقدم العطاء وعندما لا يزال هناك ضغط تنافسي للموافقة
- استخدم سند عطاء لضمان ان مقدم العطاء سيتفاوض بنية جيدة

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
6,1 اصدار خطاب موافقة	اصدار الموافقة على مقدم العطاء الفائز	اقرار بالاستلام

ممکن ان يكون نموذج خطاب الموافقة موجودا ضمن قوانين المناقصة

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
6,2 امن الاداء	الحصول على سند اداء من المتعاقدين	تقديم سند اداء

ان التطبيق القياسي لمشاريع البناء لا يستخدم كثيرا في الانواع الاخرى للمناقصة

قسم فديك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
6,3 تحضير اتفاقية العقد ("اغلاق")	تحضير وثائق العقد توقيع العقد (العقود)	توقيع العقد

- المفاوضة على العقود النهائية (اذا كان ضروريا)
- اكمال العقود النهائية (الاسم, العنوان, السعر)
- توقيع العقود النهائية
- تحويل التمويل (اذا كان ضروريا)
- اصدار الحصص, الرخص, الامتياز.... الخ (اذا كان ضروريا)
- التسليم الى مقدم العطاء الفائز (اذا كان ضروريا)
- الاصدار الصحفي النهائي

الغرض هو اكمال المناقصة بكفاءة وبأسرع ما يمكن وتسليمها لمقدم العطاء الرابع

قسم فذك FIDIC	المهام	مهام المتعاقد
6,4 اعلام مقدمو العطاءات الغير ناجحين	نصح مقدمو العطاءات الخاسرون وإرجاع سند العطاء لهم	اقرار بالاستلام

اتفاقية ثقة	دعوة للتأهيل	
الحكومة , كل مقدمي العطاءات	الحكومة	الاطراف
5-2 سنوات بعد الاغلاق	N/A	الصيغة
لحفظ سرية المعلومات الحساسة	وثيقة تسويق لغرض تحفيز المنفعة الاولية من مقدمي العطاءات	الغرض
<ul style="list-style-type: none"> ➤ تعريف معلومات الثقة ➤ صيغة الشرعية 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الفرصة ➤ خلفية (القطاع, الاقتصاد, الشركة) ➤ معايير التأهيل ➤ جدول زمني ذو دلالة ➤ تقديم متطلبات للتعبير عن المنفعة 	المحتويات

قوانين المناقصة	مذكرة معلومات	
الحكومة , كل مقدمي العطاءات	الحكومة	الاطراف
للإغلاق	N/A	الصيغة
وضع القوانين والإجراءات الخاصة بالمناقصة	وثيقة تسويق مفصلة أكثر لتلخيص نقاط عملية البيع وتشجيع العروض	الغرض
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عملية اجراء المناقصة ➤ اجراء الاجتهاد اللازم ➤ هيكل ومحتويات المناقصة ➤ الممنوعات والرخص ➤ معايير تقييم العرض ➤ حقوق الحكومة 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ القطاع ➤ الاقتصاد ➤ الفرصة ➤ استعراض مالي/ تقني قانوني ➤ الهيكل التنظيمي ➤ جدول زمني محدث ذو دلالة ➤ ملخص ووثائق الصفقة 	المحتويات

مستندات اخرى تتضمن قروض - عقود مالية - ضمانات وعطاء - اتفاقيات تمثيل - خطاب راحة من البنوك.

المشكلة

لا يوجد عروض
لا توجد عروض مقبولة

الخيارات

- الغاء المناقصة والبدء مرة اخرى مع الشروط المحسنة
- الطلب من كل مقدمي العطاءات المؤهلين تحسين مقترحاتهم
- التفاوض مع افضل مقدمي عطاءات لتحسين مقترحاتهم

مقدم عطاء مفضل واحد, العروض
الاجرى غير جذابة

- التفاوض مع مقدم العطاء المفضل (ضغط تنافسي اقل)
- اذا فشلت المفاوضات قم بإلغاء المناقصة و عملها مرة اخرى

عرض واحد لكن غير جذاب جدا

- التفاوض مع مقدم العطاء لتحسين عرضه
- الغاء المناقصة و عملها مرة اخرى بشروط افضل

المشكلة

الخيارات

العروض الغير مطابقة

- رفض العروض الغير مطابقة والاستمرار بالمناقصة
- تحسين الشروط والطلب من كل مقدمي العطاءات تعديل العروض
- الغاء المناقصة وعملها مرة اخرى بشروط افضل

يطلب مقدم عطاء واحد تمديد الجدول الزمني

- ربما سيكون من المفيد الموافقة على التمديد (اعتمادا على سبب طلب ذلك)
- ربما ترغب في استشارة مقدمي العطاءات الاخرين
- رفض الطلب, الاستمرار بالمناقصة

العرض المتأخر

- رفضه
- قبوله (اعتمادا على كيف حصل التأخير)

الحل المناسب لهذه المشاكل يعتمد على الوضع المحدد
لا يمكن قبول الخروقات الرئيسية لقوانين المناقصة (يمكن قبول الثانوية وحسب تقديرك)
اذا كان لديك عدد من العروض الجيدة سيكون من السهل عليك رفض العروض الغير مطابقة
على مقدمي العطاءات الحصول على رخصة من مجلس الادارة لإلزام انفسهم بمقترح – ممكن ان يسبب ذلك تأخيرا
لان اجتماعات المجلس غير نظامية او قليلة

جدول زمني لمناقصة دولية تنافسية نموذجية (لاستثمار جديد)

الفعالية	الوقت* الاسابيع	الاشهر 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	?	?
صنع مسودة لمرجع للإرشاد	3	■															
تأهيل المستشارين	6	■	■														
اختيار وتعيين مستشار	12			■	■	■	■										
الاجتهاد اللازم الداخلي	4						■	■									
تحضير دعوة للتأهيل	4						■	■									
التسويق للمستثمرين	6							■	■	■							
طرح تعبيرات المصلحة	0								●								
تحضير مذكرة تأهيل	4								■	■							
تحضير قوانين المناقصة	4								■	■							
مسودة اتفاقية شراء كهرباء	10								■	■	■	■	■				
مسودة اتفاقية شراء وقود	10								■	■	■	■	■				
مسودة ضمانات/ عقود اخرى	10								■	■	■	■	■				
قائمة بمقدمي العطاءات	3								■	■							
توقيع اتفاقية ثقة	2									■							
اصدار العطاء	0									●							
الاجتهاد اللازم من قبل مقدمي العطاء	12										■	■	■	■	■		
عمل مؤتمر لمقدمي العطاءات	2											■					
طرح العطاءات	0													●			
تقييم العطاء	4													■	■		
تعيين مقدم العطاء الرابع	0														●		
مفاوضات	0-6-?														■	?	■
الاطلاق	4																■

* لإعطاء الوضع الحالي في العراق يمكنك إضافة 30-100% لهذه الاوقات

٨ تعتمد على مدى الموافقة الاولية وعلى وضع مقدمي العطاءات الرابعة

38 الوكالة الامريكية للتنمية الدولية - المشروع الممول الثاني لتوجيه اقتصاد العراق - الكهرباء

العلاقات العامة مهمة للصفحة الناجحة – يجب ان توضع كهدف

الهدف	الموظفون	المستثمرون المحتملون	العامة والسياسيون	عام
الرسائل	<ul style="list-style-type: none"> الحاجة الى تحسينات الكفاءة ضمانات على مستقبلهم اجراء مناقصة ذات شفافية جدول زمني 	<ul style="list-style-type: none"> مناخ استثمار جذاب صفقة جذابة الشفافية, العدل, التنافس اولويات الحكومة 	<ul style="list-style-type: none"> فوائد اقتصادية التأثير على نوعية الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> مناقصة ذات شفافية مناخ استثمار جذاب
لاهمية	متوسط	عالي	متوسط – عالي	منخفضة
استخدام الاعلام	<ul style="list-style-type: none"> عروض تقديمية للصحف الاخبارية المختصة بالشركة للموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> صحافة مختصة بالصناعة صحافة الاعمال والمشاريع مواقع انترنيت الخاصة بالحكومة اتصالات شخصية السفارات العراقية 	<ul style="list-style-type: none"> اصدار صحفي التلفزيون\ الراديو\ الصحف موجز للسياسيين اسئلة وأجوبة معدة 	<ul style="list-style-type: none"> غطت في الغالب مسبقا في العلاقات العامة موجز محدد للسفارات والمانحين
متى ؟	<ul style="list-style-type: none"> مباشرة بعد او في نفس وقت الاعلانات العامة 	<ul style="list-style-type: none"> خلال مرحلة التسويق وبذل الاجتهاد اللازم لمقدم العطاء 	<ul style="list-style-type: none"> بعد الامور الهامة – عمل قائمة بالأسماء, مقدمي العطاءات, الاغلاق 	<ul style="list-style-type: none"> بداية العملية, خلال مرحلة التسويق, فيما بعد حسب الضرورة

من المهم مراقبة اداء المتعاقد

- للتأكد من ان اداء المتعاقد يطابق صيغ العقد
- لتقييم وإشهار نجاح المناقصة

النقاط الاساسية:

- يجب وجود شخص مسؤول عن المراقبة
- يجب ان يكون زمن ومجال المراقبة واضحين
- تقليل التدخل بعمليات المتعاقد
- تقليل الكلفة للمتعاقد

ورشة عمل تدريب خاصة بالتزود

التمرين 1:
اختيار خيار التزود

أي خيار ترغب باستخدامه لعمليات الشراء التالية (ضع علامة في الحقل)؟

عقد مباشر	عقد هيكل	مناقصة تنافسية دولية	مناقصة تنافسية وطنية	تسوق	عقد مباشر
					1- تجهيز ورق تصوير وأقلام لمدة سنة.
					2- تقديم (الطعام والشراب) في المؤتمر
					3- 10000 مقياس كهرباء صلب
					4- بناء محطة توليد تعمل على الغاز ذات دائرة مركبة , 800 ميكا واط
					5- التدريب على تقنية المعلومات ل 1000 كادر في الوزارة لتكون مجهزة لأكثر من سنة
					6- إصلاح طارئ لمحطة فرعية ذات فولتية منخفضة
					7- طلاء بناية الوزارة
					8- تجهيز 10 مكاتب بالأثاث
					9- شراء وتنصيب خط نقل فولتية عالية, 150 كيلو متر.
					10- توفير خدمات لبنائية المكتب لمدة سنة

ورشة عمل تدريب خاصة بالتزود

التمرين 3

معايير العرض

أنت الآن تقوم بإدارة مناقصة لعمل عقد تجهيز خدمات نقل (مركبات, الخدمة والتصليح)

ما معايير التأهيل ومعايير تقييم العرض التي تود استخدامها؟

معايير التأهيل:

1

2

3

4

معايير التقييم:

1

2

3

4

ورشة عمل تدريب خاصة بالتزود

التمرين 4

لإغراض عملية الخصم نغرض إن نسبة الفائدة المتعلقة بالعملية هي 11%، عامل الخصم بعد سنة واحدة هو 0.9

تقييم المقترحات المالية

1. أنت الآن تقوم بشراء 50 جهاز كومبيوتر بمواصفات قياسية. استملت 5 عروض كلها نجحت في مطابقة التقييم التقني

النتيجة والمرتبة

المرتبة	النتيجة	العرض (دولار أمريكي)
		25000
		23600
		26500
		10000 اليوم , 15000 في سنة واحدة
		24000

2. أنت الآن تقوم بعمل مناقصة لبناء 10 محطات فرعية للكهرباء. نجحت 5 عروض في مطابقة التقييم التقني مع النتائج المذكورة في الجدول. عملية الوزن بين العروض المالية والتقنية هي 50:50

نتيجة ومرتبة العروض:

المرتبة	النتيجة النهائية	النتيجة التقنية	النتيجة التقنية	العرض المالي
			80	25000
			82	1250000 اليوم, 130000 في سنة واحدة
			78	260000 في سنة واحدة
			78	100000 اليوم, 150000 في سنة واحدة
			75	230000

ورشة عمل تدريب خاصة بوزارة الكهرباء
مشاركة القطاع الخاص

المحتويات

ملخص

اليوم 1: ما هو التزود (أو المشتريات)؟ إدارة مناقصة تنافسية الجزء 1

اليوم 2: إدارة مناقصة تنافسية الجزء 22

التمارين

عملية إجراء مناقصة فديك FIDIC

ملخص خاص بطلب تقديم المقترحات الخاص بعملية إصدار قوائم كشف الحساب والجباية

أمثلة على الإعلانات

اتفاقية ثقة

محتويات قوانين المناقصة

حكومة ليسوثو: مذكرة معلومات خاصة بشركة كهرباء ليسوثو – المحتويات

ثلاث عروض, مناقصة جديدة لبليفلجيا (مقالة)